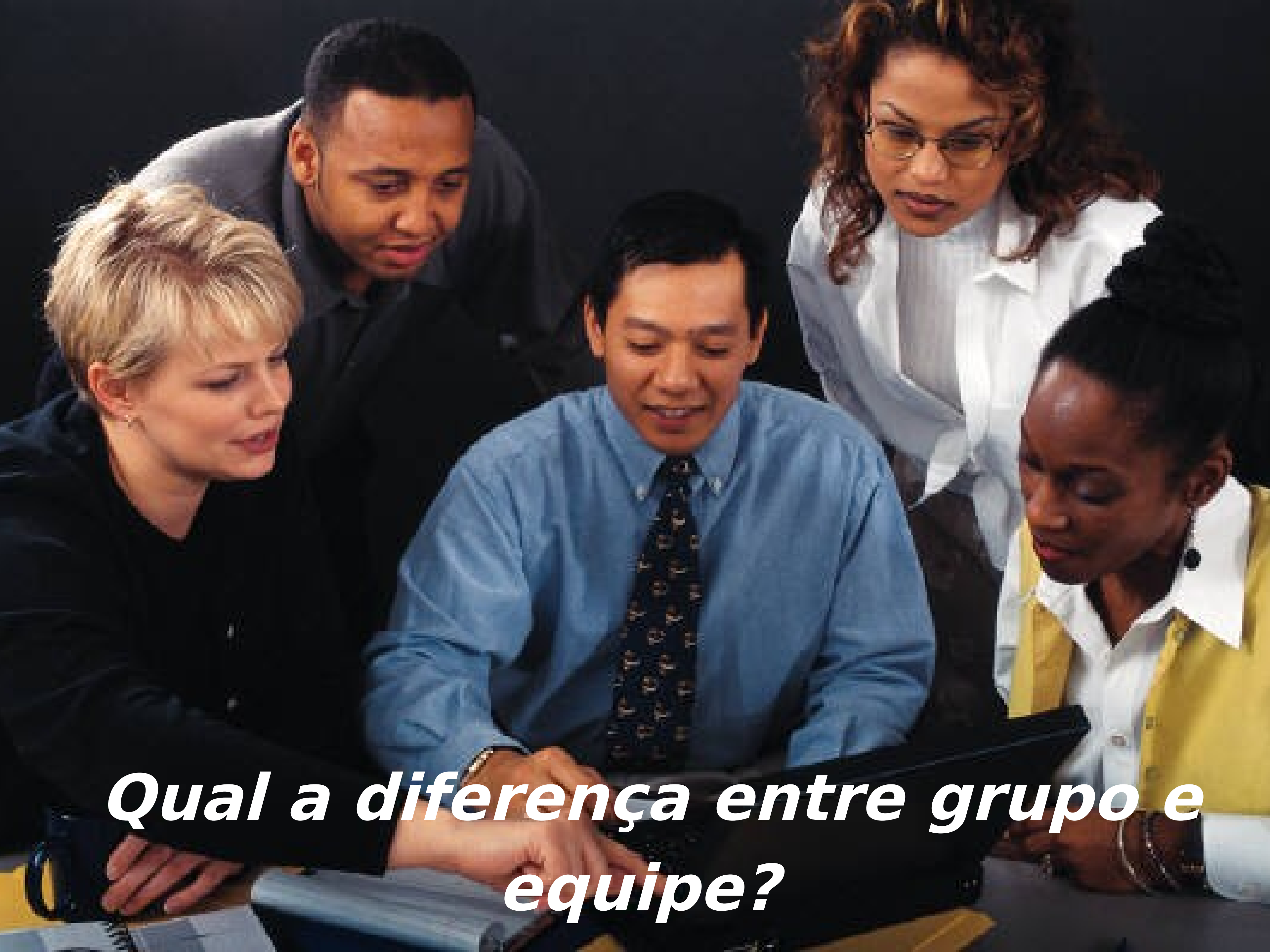
Liderança de Grupos e Equipes



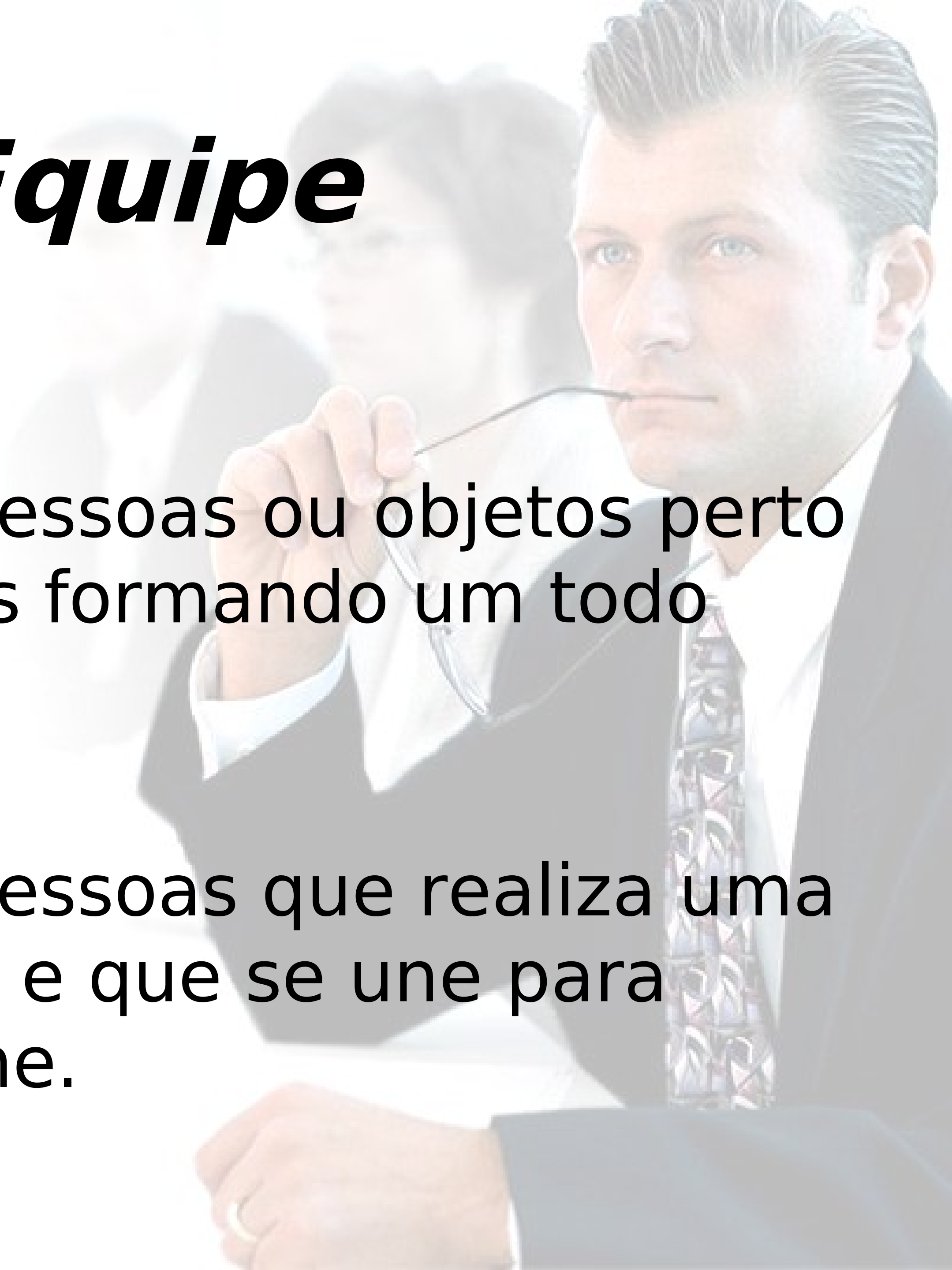

Qual a diferença entre grupo e equipe?

Grupos ou Equipes?



- **Um batalhão do Exército**
- **Seleção brasileira de futebol**
- **Um partido político**
- **Uma sala de aula**
- **Uma família**

Grupo x Equipe



Grupo:

- Conjunto de pessoas ou objetos perto uns dos outros formando um todo

Equipe:

- Conjunto de pessoas que realiza uma tarefa comum e que se une para formar um time.

Elementos Distintivos da Equipe

- ***Fator Humano:*** A essência da equipe é o elemento humano. Um grupo pode ser composto de pessoas ou objetos. A equipe só de pessoas. Não existem equipes de objetos.

- ***Relacionamento:*** O grupo forma um todo. A equipe forma um time. O todo indica a presença das partes. O time indica a união das partes

- ***Sonho:*** Objetos não sonham. No grupo, o sonho pode ser individual. Na equipe, há um sonho comum a todos.

Verdadeiro ou Falso:

O sucesso da equipe é proporcional ao nível de amor e amizade entre os seus membros.

Estágios de Desenvolvimento da Equipe

- **Estágio do Teste e Dependência (Wren, 356)**
  - Membros querem descobrir quais os comportametnos interpessoais que são aceitáveis, com base na reação do líder e dos outros membros
  - Membros dependem dos outros para descobrir quais comportamentos serão aprovados pelo grupo
  - Os membros tentam identificar as tarefas em termos da relevância para a experiência do grupo
- **Estágio do Conflito Intragrupal**
  - Membros se tornam hostis para garantir a individualidade e resisitir às regras e estruturação coletiva.
  - A falta de unidade é característica desta fase
  - Resposta emocional é uma forma de resistir às exigências da tarefa

Estágios de Desenvolvimento da Equipe

- **Estágio da Aceitação e Coesão**
  - **Intercâmbio de diferentes interpretações entre os membros**
  - **Membros se sentem aceitos e se abrem uns aos outros, evitando conflitos**
  - **Há uma troca de experiências sobre a tarefa**
- **Estágio do Relacionamento e Desempenho**
  - **O relacionamento está estabelecido entre os membros e o grupo se torna um instrumento para a solução de problemas**
  - **Esforços e energias são canalizados para a tarefa**
  - **É só nesse estágio que as soluções emergem**

Influência Emocional do Líder

Verdadeiro ou Falso?

- Embora muitos chamem isso de visão ou estratégia, estudos indicam que uma grande liderança funciona através das emoções.
- O líder determina o clima e a realidade emocional da equipe
- É por isso que os líderes são capazes de inspirar paixão e os melhores ideais.
- Saber conduzir as emoções dos liderados na direção correta e saber lidar consigo mesmo e com os próprios relacionamentos é a competência da inteligência emocional. (Daniel Goleman)
- Inteligência emocional é a competência essencial da liderança primal. A implicação é clara: pessoas que se sentem bem produzem melhor.
- É natural que as pessoas prestem atenção extra aos sentimentos e comportamentos do líder

Inteligência Emocional das Equipes

Verdadeiro ou Falso?

- **Tal como as pessoas, os grupos têm necessidades, emoções e disposições (Goleman, 177)**
- **Inteligência emocional coletiva é o que separa as equipes de alto desempenho das equipes medíocres**
- **A maneira como a equipe administra suas emoções determina se o grupo vai cultivar ou não: Confiança, identidade, cooperação e eficácia**
- **Equipes são melhores que indivíduos apenas quando exibem as qualidades de inteligência emocional**
- **Emoções são contagiosas, e a equipe é influenciada pela emoção de seus membros, positiva ou negativamente**
- **Reconhecer e lidar com as emoções negativas evita desgastar a equipe**

Modelo da Interação Líder-Membro

Desenvolvida por George Garen, a teoria descreve o comportamento das equipes (DuBrin, 188):

- **Todo líder desenvolve um relacionamento de trabalho peculiar com cada membro da equipe**
- **Líderes usam estilos diferentes ao lidar com pessoas diferentes**
- **O relacionamento do líder com diferentes membros da equipe tem diferentes níveis de qualidade**
- **Todo líder tem um bom relacionamento com alguns membros da equipe e um pobre relacionamento com outros membros**
- **Essa diferença de relacionamento resulta em dois tipos de membro:**
  - **Intragrupo**
  - **Extragrupo: (membros *na* equipe, mas não *da* equipe)**

Características do Intragrupo

- **São convidados a participar de decisões importantes, recebem mais responsabilidade e têm acesso a informação privilegiada (fofoca)**
- **São elevados extra-oficialmente ao papel de “homem de confiança”**
- **Atingem alto nível de desempenho, compromisso e satisfação, e tendem a não deixar a empresa**
- **Têm mais chance de promoção**

Características do Extragrupo

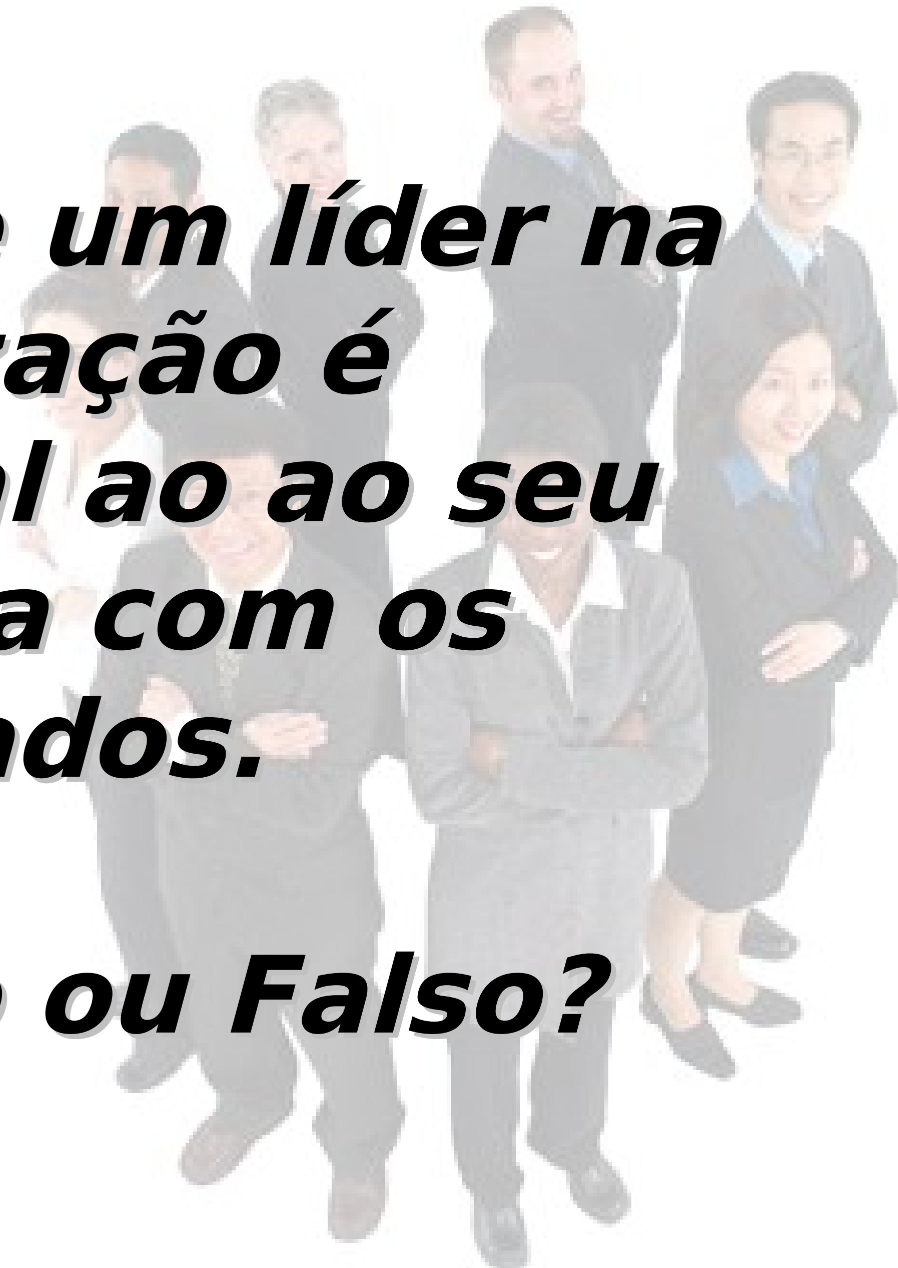
- **São tratados conforme o contrato de trabalho**
- **Desenvolvem pouca intimidade com o líder**
- **Recebem menos inspiração e encorajamento**
- **São vistos mais como funcionários do que como equipe**
- **Têm menos probabilidade de participar de um bom trabalho de equipe, e apresentam um baixo nível de desempenho**
- **Não são convidados para decisões importantes e não têm acesso a informação privilegiada**

Modelo de Interação - Conclusões

- **Os motivos que determinam quem pertence ao intragrupo geralmente não estão relacionados com desempenho no trabalho**
- **A escolha tem mais a ver com temperamento e preferências, ou com a “química” entre o líder e a equipe**
- **Todo líder tem mais relacionamento com quem pratica esporte com ele, ou que são da mesma raça, religião ou sexo**
- **A escolha tem muito a ver com as primeiras impressões do líder sobre o membro da equipe**
- **Membros que são mais habilidosos em usar táticas políticas têm mais chance de se tornar membros do intragrupo.**
- **Há um ciclo vicioso de troca: O líder faz mais favores ao intragrupo, o qual trabalha mais para agradar o líder, o qual se sente justificado em dar mais recursos, como salário e verbas.**

Modelo de Interação - Conclusões

- **A maioria das equipes se comportam, regidas muito mais por fatores pessoais e de relacionamento do que por desempenho profissional.**
- **Em outras palavras, a equipe será muito mais produtiva quando a sua estrutura social desenvolver-se até atingir um nível em que as diferenças entre intragrupo e extragrupo sejam minimizadas, igualando os relacionamentos.**



O sucesso de um líder na organização é proporcional ao ao seu amor para com os liderados.

Verdadeiro ou Falso?